



# Dansk ledelse er unik – især kombineret med et globalt udsyn

Set med en amerikaners øjne er den skandinaviske, og især den danske måde at lede på helt unik. Især hvis den kombineres med en amerikansk 'can do'-attitude.

Tekst Albert Rønning-Andersson | Foto Tobias Selnaes Markussen

Da Chris Shern første gang kom til Danmark for 32 år siden som udvekslingsstudent i seks måneder, stod det ikke skrevet, at han senere i livet skulle ende med mere permanent at slå sig ned her. Men ikke desto mindre vendte han tilbage efter et trainee-forløb hos SAS i USA; en ansættelse, der gennem adskillige stillinger i både ind- og udland skulle bringe ham til tops i organisationen, hvor han for alvor kunne konstatere forskellene mellem skandinavisk og amerikansk ledelsesstil.

”Jeg følte mig på mange måder privilegeret, fordi SAS er en ’rigtig’ skandinavisk virksomhed, og som amerikaner fascinerede det mig, når nordmænd, svenskere og danskere kunne sidde og tale sammen i samme mødelokale – og forstå hinanden på hver deres eget sprog. Den kultur, der dér blev skabt, var inspirerende at være en del af. Og oplevelserne hermed har ganske givet været med til at vække min nuværende interesse for arbejdet med ledelsesudvikling,” indleder Chris Shern, direktør for IME & Henley Business School Danmark.

## SKANDINAVISK LEDELSE SOM FORBILLEDE FOR GLOBAL LEDELSE

I mødet med det skandinaviske lederskab kunne Chris Shern ved selvsyn konstatere, hvordan den skandinaviske måde at lede på er en medvirkende årsag til, at landene mod nord ofte topper globale ranglister over verdens mest konkurrencedygtige nationer.

”Korte kommandoveje, flade hierakier, ligeværd samt en konsensuspræget og inklusiv tilgang til beslutninger og forandringer fremmer den organisatoriske solidaritet og bidrager til at skabe opbakning bag vedtagne beslutninger. Dét sammenholdt med en uvilje mod at anvende formel magt og en tendens til at overtale i kraft af argumenter mere end karisma, er med til at gøre landene mod nord mere robuste og bedre rustet til konkurrencen i den globale videnskøkonomi,” siger Chris Shern, der i mødet med de skandinaviske ledelsesprincipper og samarbejdsmodeller har fået et anderledes positivt perspektiv på ledelse set både indefra og udefra – så positivt, at det skandinaviske lederskab godt kunne være modellen for ledelse i det 21. århundrede.

”Skandinavisk ledelse har potentialet til at blive et både internationalt og globalt forbillede for ledelse og dermed positionere Skandinavien som et globalt center for ledelsesudvikling. Det er jo bl.a. de korte kommandoveje og den medarbejderinddragende samt konsensusføgende stil, der gør det så eftertragtet at arbejde for et skandinavisk firma i udlandet – fordi man værdsætter de ansatte,” siger han.

## LEDELSE I EN VUCA-VERDEN

IME, der i dag blandt andet udbyder én af de tungeste toplederuddannelser: Henley Executive MBA, blev oprindeligt etableret i 1994 af en gruppe visionære ledere fra daværende Århus Købmandsskole. →

Siden er udviklingen gået stærkt, og fokus ligger i dag på at give topledere de kompetencer, der er nødvendige for at kunne konkurrere i en international verden.

”Verden er på vej ind i den fjerde industrielle revolution - en VUCA-verden (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*). Jeg mener, man skal bygge videre på de skandinaviske værdier og den skandinaviske ledermodel, blandt andet ved at tilføje et globalt *mindset* og noget amerikansk *'can do'*-attitude. Man skal ikke lade sig begrænse af janteloven, for det er netop kombinationen af de to discipliner, der er grundlaget for de danske iværksættersucceser i USA,” fastslår Chris Shern.

#### LÆR, AFLÆR OG GENLÆR

Gennemsnitsalderen for IME's studerende på Henley Executive MBA-uddannelsen ligger på knap 40 år, hvorved de fleste deltagere må formodes at være omtrent halvvejs gennem karrieren. Det er altså mennesker, der i forvejen har en høj uddannelse og mange års erhvervs erfaring, der på det tidspunkt i deres karriere ønsker at blive klædt endnu bedre på til håndtering af de globale udfordringer, som erhvervslivet lever under.

”Det er mennesker, som ønsker større forståelse for den kompleksitet, der eksisterer i en organisation. Mange af de grundlæggende principper i en Henley Executive MBA er selve fundamentet for en global forretningsforståelse. Samtidigt stilles der større og større krav til lederes evne til at navigere under nye, volatile vilkår og tilegne sig viden om, hvordan man leder i en verden, der er enormt kompleks og foranderlig. Det stiller krav om kontinuerligt at kunne lære, aflære og genlære – igen og igen og gennem resten af livet,” påpeger Chris Shern.

#### CHRIS SHERN

**Alder** 51 år

#### Uddannelse

Executive MBA, Henley Business School 2000 – 2002

Associate of Arts, Anoka Technical College 1989 – 1990

Bachelor of Arts, University of Minnesota 1985 – 1989

**Karriere** Managing Director, Henley Business School – Denmark/IME 2015 – i dag

Managing Partner, ADVANT Partners LLC 2014 – i dag

General Manager - Italy & Eastern Mediterranean, Scandinavian Airlines 2009 – 2013

Director Sales - International Areas, Scandinavian Airlines 2006 – 2009

Director - Commercial Relations, Scandinavian Airlines 2000 – 2006

**Privat** Gift med Helene Lissau Shern. Far til to og bosat på Frederiksberg.



#### SELV LEDERE BLIVER DISRUPTED – LIVSLANG LÆRING ER DERFOR NØGLEN TIL SUCCES

Personligt mener Chris Shern, at begrebet *'livslang læring'* er mere aktuelt end nogensinde – især med *disruption* som den helt store trussel for mange virksomheder, der måske ikke er fulgt helt med på den fjerde industrielle revolution – en revolution kendetegnet ved fremkomsten af *Big Data, The Internet of Things, Robotics, Artificial Intelligence, Augmentet reality* og andre *disruptive* teknologier.

”Det er nødvendigt at udvikle ledere som aldrig før, for også de bliver *disrupted*. Man skal stille sig selv spørgsmålet: *'Hvad betyder disruption for mig som individ og for mig som leder?'* Og det skal alle ledere spørge sig selv om, uanset hvad man laver. 10-15 års branchekendskab kan pludselig blive uden værdi, hvis spillereglerne og forretningsmodellen ændres fundamentalt, og konkurrencen ikke længere kommer fra konkurrenterne, men fra helt nye teknologier. Derfor er livslang læring mere relevant end nogensinde,” konstaterer Chris Shern.

#### FREMTIDEN TILHØRER DEN AUTENTISKE LEDER

De færreste ledere laver det samme i dag, som for bare et år siden. Og i en hastigt foranderlig verden, hvor mængden af og adgangen til information aldrig har været større og lettere tilgængelig, kommer

lederen, der ikke fornyer sig, men i stedet vælger at læne sig tilbage med sin magtbase og viden i ryggen, til kort.

For nok står den grundlæggende forretningsforståelse sjældent til diskussion i virksomhedernes topledelse, men i ”tider med ekstreme ændringer”, og hvor ny viden kun er et google-klik på mobilen væk, er kravene til og forståelsen af én selv som leder blevet stadig større.

”Stilstand er lig tilbagegang, og holder du dig ikke opdateret og relevant, risikerer du hurtigt at blive overhalet af andre yngre og fremadstormende kræfter, ligesom du får vanskeligere ved at samle støtte hos medarbejderne til din ledelse,” siger Chris Shern og understreger hurtigt herefter, at forudsætningen for udvikling er selvindsigt og nøje kendskab til egne styrke og svagheder. Den autentiske, selvbevidste leder er derfor fremtidens leder, lyder det.

”I en global og foranderlig verden med nedbrudte grænser, nye generationer og et øget pres, stilles der større krav til lederne. Det innovative, autentiske og holistiske kommer til at spille en stadig vigtigere rolle, og det fordrer ledere med dyb forståelse for sig selv – ikke mindst, fordi man som leder i dag må finde sig

i en langt større transparens end tidligere, både som privatperson og som leder,” siger han.

Af samme grund står den personlige udvikling centralt på Henley's Executive MBA. For det er bl.a. med den personlige udvikling, man skaber forudsætninger for globale tankesæt og udsyn.

## “ Det innovative, autentiske og holistiske kommer til at spille en stadig vigtigere rolle

”Med et globalt *mindset* er man som leder klædt optimalt på; uanset hvilken situation man kastes ud i, vil man have noget solidt, substantielt og grundfæstet at falde tilbage på: et personligt navigationssystem, der gør én i stand til at navigere, udvikle strategier og træffe beslutninger på et veloplyst grundlag. Til gavn for én selv og organisationen, man arbejder for,” slutter Chris Shern.

